ChinaXiv合作期刊

心理科学进展 2020, Vol. 28, No. 6, 893–903
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2020.00893

chinaXiv:202303.09418v1

·研究构想(Conceptual Framework)·

# 多层次知识隐藏行为的形成与后果：基于地位竞争的视角*

王志成[1,2] 赵曙明[2] 杨 杰[1]

([1]江西财经大学工商管理学院，南昌 330000) ([2]南京大学商学院，南京 210093)

**摘 要** 知识隐藏指组织中个体面对同事知识请求时故意隐瞒或刻意掩饰的行为，具体包括拖延隐藏、装傻和合理隐藏。知识隐藏不利于个体间知识分享行为的产生，是知识领域的反生产行为，对组织效能具有严重破坏作用。针对这一问题，基于调节定向理论，从动态视角出发拟通过探究地位动机的维度结构并开发测量工具来探究个体和团队层次中知识隐藏的心理机制及边界条件，以有助于深化对知识隐藏的规律性认识，有利于组织更好地应对知识隐藏现象。

**关键词** 个体知识隐藏；团队知识隐藏；地位；绩效；动态研究模型

**分类号** B849; C91

## 1 问题的提出

Connelly, Zweig, Webster 和 Trougakos (2012)通过研究提出：知识隐藏指组织中个体面对同事知识请求时故意隐瞒或刻意掩饰的行为。知识隐藏在知识管理领域里面属于新兴概念，因此学者们常常把知识隐藏与知识分享等相关概念进行对比，以期更好的解释和理解知识隐藏行为。以往研究中，知识分享是利用团队成员所掌握的异质知识在个体间传递与整合，形成新层次的知识，促进团队创新，提高团队绩效(Za, Rraga, & Bonache, 2003)。为此，大量文献研究了团队中知识分享行为的触发机制和影响效果，并取得一定成果(Mohammed & Dumville, 2001; Wang & Noe, 2010; Shahla, 2015; Small & Sage, 2006)。但近年来研究发现，尽管公司花费大量资金用于知识管理，然而员工不愿共享知识的情况仍然存在。调查发现 76%的员工对同事存在知识保留现象，即使在集体主义导向的中国情境下，也有 46%的员工在工作中有过知识隐藏行为(He & Pierce, 2015; Ford & Staples, 2010)。事实上，知识隐藏行为几乎普遍存在于所有组织中，由于对知识隐藏行为存在误解——认为知识隐藏和知识分享是相反概念，致使知识隐藏长期被理论界忽视(何亦名，姜荣萍, 2014)。组织行为领域研究表明，消极行为并非积极行为的对立面，其行为动机和影响因素存在显著差异，且其影响效果存在不对称性——消极行为比积极行为的影响效果更强烈、持续时间更持久(Lin & Huang, 2010)。尽管知识分享研究已取得一定成果，但我们对知识隐藏行为知之甚少，为此，Connelly 等(2012)呼吁未来知识管理领域的研究需要重点关注知识隐藏行为。

知识隐藏指组织中个体面对同事知识请求时故意隐瞒或刻意掩饰的行为，具体包括拖延隐藏、装傻和合理隐藏(Connelly et al., 2012)。近几年，知识隐藏受到国内外学者关注，梳理现有文献发现学者们主要从以下视角探究了知识隐藏的发生机制：(1)基于知识特性的研究表明，员工对知识的心理所有权、知识复杂性、粘性等特质是诱发知识隐藏的重要因素(Peng, 2013; Huo, Cai, Luo, Men & Jia, 2016; 潘伟，张庆普, 2016; 张敏，罗梅芬, 2017; 姜荣萍，何亦名, 2014)；此外马双

收稿日期：2019-09-03
* 国家自然科学基金项目(71862013、71832007、71762013、71762016、71862019)支持
通信作者：赵曙明, E-mail: zhaosm@nju.edu.cn

ChinaXiv合作期刊



chinaXiv:202303.09418v1

和王永贵(2014)探讨了知识获取方式对社区成员公民行为(如知识分享)的影响，实证研究结果表明:同静态知识获取方式相比，动态知识获取方式会更强地促进顾客的社区公民行为；(2)基于个体因素的研究发现，马基雅维利主义、大五人格、目标取向、情绪智力对知识隐藏具有显著的预测效果(Catherine & Amalia, 2012; Rhee & Choi, 2017; Geofroy & Evans, 2017; Anand & Jain, 2014; Pan & Zhou, 2016)；(3)基于情境因素的研究发现，职场无礼行为、职场排斥、不信任等人际关系因素对知识隐藏行为具有显著的正效应(Zhao, Xia, He, Sheard & Wan, 2016；姜荣萍，何亦名，2013)；(4)从组织领导力因素的研究发现：伦理型领导、破坏型领导、变革型领导等领导情境均能有效预测员工知识隐藏行为(Ladan, Nordin, & Belal, 2017；张笑峰，席酉民，2016；赵红丹，夏青，2016)。

知识管理研究发现组织中存在一些重要动机阻碍知识流动，这些动机是导致知识管理项目经常失败的重要原因(Moser, 2017)。知识的价值性使其成为一种政治性资源，一方面，知识拥有者可通过向他人分享知识获取尊重和威望，从而提高自身在组织中地位和权力；另一方面，失去知识控制权意味着知识持有者失去知识竞争优势，在知识经济时代，这将威胁到个体在组织中的地位和权力(Huo et al., 2016; Park, Chae, & Jin, 2017)。因此，知识的价值性意味着员工可以通过控制知识获取地位和权力，但地位作为人类行为的原始动机(Anderson, Hildreth, & Howland, 2015)对知识隐藏具有怎样的影响效果？地位因素通过何种机制影响知识隐藏行为？地位因素影响知识隐藏行为的边界条件为何？上述文献梳理发现，现有研究缺乏对知识隐藏动机因素的关注，为深入揭示知识隐藏行为的内在动机，本项目将基于地位视角，探究多层次知识隐藏行为的发生机制及边界条件。

知识隐藏行为是管理领域新主题，关于知识隐藏行为影响后果的研究相对缺乏，极少数研究发现，知识隐藏行为能够显著削弱员工创造力、破坏人际关系(Cerne, Nerstad, Dysvik, & Kerlavaj, 2014; Connelly & Zweig, 2015; Bogilović Černe, & Škerlavaj, 2017；黄爱华，黎子森，2016)。从时间视角看，Connelly 等(2012)认为知识隐藏有助于提高员工短期绩效，但从长期来看，知识隐藏将会损害组织和团队绩效(Za, Rraga, & Bonache, 2003)；从研究层次视角看，知识隐藏不仅存在于个体层次，也存在于团队层次(Cerne, Babic, Connelly, & Skerlavaj, 2015)。但基于静态设计的个体层次研究未能揭示知识隐藏的多层次作用效果以及动态效果，为此，本研究将采用动态研究设计，系统探究多层次知识隐藏行为的静/动态效应。具体而言，本项目将系统研究个体和团队初始知识隐藏行为的静态作用效果，以及个体和团队知识隐藏行为在一年内变化趋势的动态作用效果，并比较知识隐藏行为静态和动态作用效果差异。整体理论框架如图 1 所示。

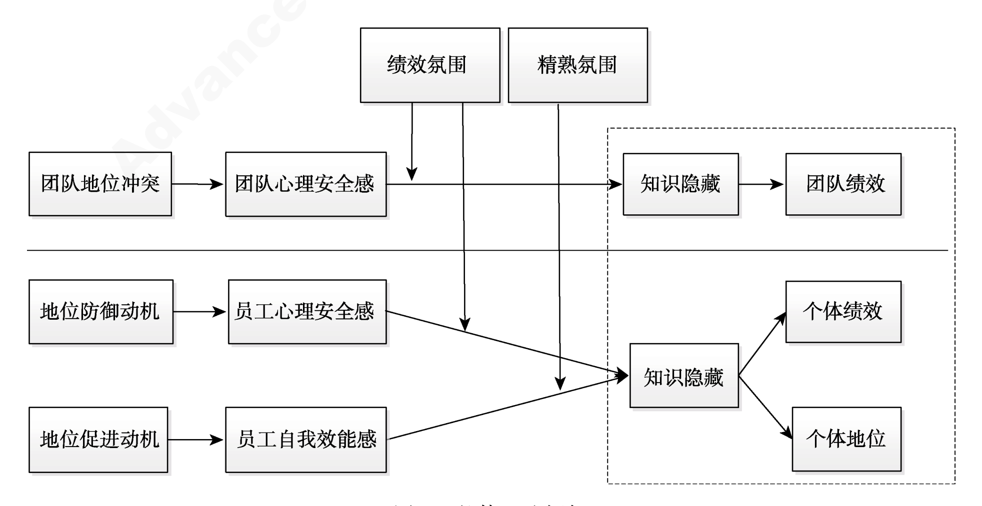



图 1 整体理论框架
注：虚线部分为动态研究设计，详细论述具体见 2.3

ChinaXiv合作期刊



chinaXiv:202303.09418v1

本项目可能取得的理论贡献: 首先, 本项目基于调节定向理论(Regulatory Focuses Theory)的促进焦点和防御焦点, 首次将地位追求动机划分为地位促进动机和地位防御动机, 并开发地位追求动机测量工具, 有利于理清地位追求的不一致研究结论, 为后期地位追求动机的实证研究奠定了基础。其次, 本项目从地位视角出发, 探究多层次知识隐藏行为的发生机制, 并探究团队动机氛围在该机制中的调节作用, 深化了对知识隐藏行为触发机制的认识。再者, 本项目基于动态研究设计, 探究多层次知识隐藏行为在个体和团队层面的静/动态作用机制, 研究结论有利于还原知识隐藏行为的长短期作用效果及其差异, 研究结论有利于深化对知识隐藏行为作用效果的规律性认识。

此外, 本项目还具有一定的实践意义: 首先, 本项目从地位视角出发, 探究了产生多层次知识隐藏行为的心理机制, 以及组织动机氛围在该机制中的调节作用, 研究结论有利于团队更有效地进行知识管理活动, 比如, 团队可以通过营造不同的动机氛围一定程度上减少知识隐藏行为的发生概率。其次, 本项目同时探究了个体和团队层次知识隐藏行为的短期和长期作用效果, 并比较了长短期作用效果的差异, 研究结论为团队成员理性选择是否实施知识隐藏行为奠定了理论基础。

## 2　研究构想

如前所述, 本项目从地位出发, 探究多层次知识隐藏的形成机制: 首先, 根据调节定向理论首次提出将地位追求动机划分为地位防御动机和地位促进动力两个维度, 并开发地位追求动机量表; 其次, 在此基础上探究个体地位追求动机影响个体知识隐藏行为的心理机制及其边界条件, 同时, 探究团队地位冲突影响团队层次知识隐藏的心理机制及边界条件; 最后, 基于动态研究设计, 探究多层次知识隐藏行为的静/动态作用效果。本项目的研究框架如图 1 所示。

### 2.1　地位动机结构探析及量表开发

地位追求是人们最重要的原始动机之一, 人类行为似乎均出于保持地位或者获取地位之目的, 不同地位追求目的会影响员工不同行为选择。胡琼晶和谢小云(2015)认为在知识管理领域, 知识隐藏主要出于保全地位动机, 而知识分享则主要出于提高地位动机(Park et al., 2017), 但由于缺乏地位追求动机维度结构和测量工具, 该观点并未得到实证论证。刘智强、邓传军和廖建桥(2013)根据地位需求内容不同, 将地位竞争动机分为基于支配的地位竞争动机和基于威望的地位竞争动机, 前者指期望控制资源和他人, 是一种典型的占有追求。后者期望他人认可和接纳并努力维护自己在他人眼中的“完美”形象, 是一种典型的符号追求, 两者均对创新行为具有显著的正效应。而另一些研究发现, 出于追求地位的目的, 员工可能实施欺骗等不道德行为(Pettit, Doyle, Lount, & To, 2016), 出于提高地位动机, 员工可能将用于个人绩效的资源投入到地位追求活动中, 从而导致个体绩效下降(Bendersky & Shah, 2012)。现有研究结论的不一致需要我们进一步探析地位追求动机的内在结构。

综上所述, 以往研究证明: 人们进行知识分享的目的是为了提高自身在组织中的地位; 而知识隐藏的动机是保全自身在组织中的地位。当前尚没有从这两个维度出发的针对地位动机的测量工具。为此, 基于调节定向理论, 本项目意在开发出从知识拥有者的防御和促进两个维度探究知识隐藏影响机制的地位动机测量工具。其具体理论依据如下:

调节定向理论区分了两种调节焦点, 加深了人们对个体行为动机的理解, 被视为新兴的动机理论(毛畅果, 2017)。根据该理论个体在实现目标过程中存在两种调节焦点: 促进焦点和防御焦点, 促进焦点者倾向采用进取方式实现目标, 他们愿意冒险和尝试, 甚至会较多实施不道德行为; 防御焦点者倾向采用回避方式实现目标, 他们喜欢稳定不变, 安于现状(Gino & Margolis, 2011; Zhang et al., 2014)。Anderson 等(2015)认为地位追求目的存在个体差异, 根据调节定向理论, 我们推论在理论上地位追求动机具有潜在的多维结构, 具体而言, 地位追求动机可能包括地位防御动机和地位促进动机两个维度, 但其实际结构维度需要通过规范化的量表开发流程来获取。

在理论上推论了地位防御动机和地位促进动机后, 本项目将根据 Hinkin (1998)的量表开发指南进一步探索地位动机的结构维度以及测量条目, 具体而言, 本项目将通过开放式访谈, 经典文献

ChinaXiv合作期刊



chinaXiv:202303.09418v1

阅读等方式生成题项池，通过专家研讨等方式删减题项；通过小规模预调研，根据预调研反馈结果、访谈结果和探索性因子分析结果确定正式量表；通过正式调研，完成数据的探索性因子、验证性因子分析，进行信效度检验；根据地位的现有研究结论，选取知识隐藏、知识分享、建言行为、沉默行为等结果变量检验量表的预测效度。综上，本研究基于调节定向理论在概念上将地位追求动机分为地位防御动机和地位促进动机，通过标准化的量表开发程序开发地位追求动机量表，并检验其有效性。研究模型如图 2 所示。

### 2.2　基于地位视角探究多层次知识隐藏的触发机制

知识是员工获取组织地位的重要战略性资源，员工地位追求动机影响员工对待知识转移的态度。本研究从地位视角出发，探究多层次知识隐藏行为的形成机制及边界条件，研究框架如图 2 所示。

#### 2.2.1　地位因素对知识隐藏的主效应

地位防御动机以保持现有地位稳定或预防失去地位为导向，是一种消极地位追求动机；地位促进动机以获取或提高地位为导向，是一种积极地位追求动机。知识是个体和组织获取可持续优势的源泉，是决定员工在组织中地位的关键因素(Nonaka & Takeuchi, 1995; Cabrera & Cabrera, 2002)。知识的价值性使其成为一种政治性资源，一方面，知识拥有者可通过分享知识获取地位和权力；另一方面，失去知识控制权将威胁个体在组织中的地位和权力。因此，知识分享是一种风险与机遇并存的工具性行为(Huo et al., 2016; Park et al., 2017)。地位促进动机个体具有强烈的地位提升欲望，为追求潜在的地位提升机会，他们愿意承担高风险行为，他们将分享知识视为提高自身社会威望，获得他人认可和尊重的机遇(胡琼晶, 谢小云, 2015; Gino & Margolis, 2011)。研究发现，强烈的地位需求与知识分享显著正相关，因此，我们推论，地位促进动机与知识隐藏显著负相关。与之相反，地位防御动机个体关心如何维持现有地位水平，他们试图避免潜在的消极后果，在他们看来分享知识可能降低他们在组织中的价值，威胁他们在组织中的现有地位(Renzl, 2008)。因此，出于保全地位考虑，员工倾向隐藏知识，实证研究发现回避目标取向与知识隐藏显著正相关(Rhee & Choi, 2017; 胡琼晶, 谢小云, 2015), 据此，我们提出假设:,

**H1**: 地位促进动机与知识隐藏显著负效应

**H2**: 地位防御动机与知识隐藏显著正效应

地位冲突指人们对在群体社会等级中相对地位的竞争，被视为影响团队绩效的关键性过程(Bendersky & Hays, 2012)。在地位冲突情境下，员工变得更具竞争性和攻击性，个体易将其他成员视为竞争者而不是合作伙伴，渴望战胜其他成员，进而导致团队成员之间缺乏相互信任和尊重(Spoelma & Aleksander, 2017)。一方面，知识是员工获取竞地位的重要政治资源，知识一旦分享给团队成员，可能导致团队成员“搭便车”效应，从而失去自身优势地位，因此，在地位冲突情境下，为角逐相对地位员工隐藏知识的意愿更强；另一方面，关于知识隐藏的研究证实，人际不信任、竞争/合作动机对知识隐藏具有显著的预测效果(Connelly et al., 2012; Cerne et al., 2014)，而地位冲突使团队成员产生消极情绪和不信任，降低团

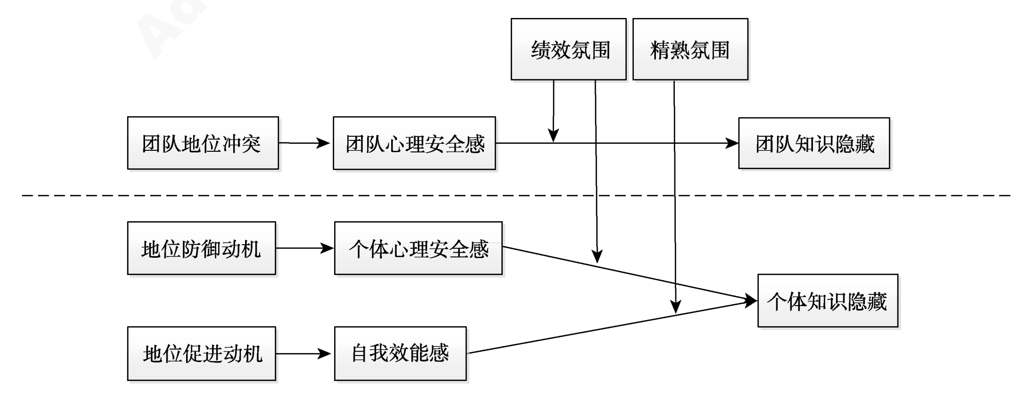



图 2　地位因素影响多层次知识隐藏的中介−调节机制

ChinaXiv合作期刊



chinaXiv:202303.09418v1

队成员合作意愿(Tiedens & Fragale, 2003; Chun & Choi, 2014), 研究发现, 地位冲突比其他所有冲突对知识分享的影响效果都强(Spoelma & Aleksander, 2017)。据此, 我们推测: 地位促进动机对知识隐藏行为具有显著的负效应。同时, 地位防御动机对知识隐藏行为具有显著的正效应。据此, 我们提出假设:

**H3**: 团队层面上, 团队地位冲突对团队知识隐藏具有显著的正效应

**2.2.2 地位因素影响知识隐藏的心理机制**

自我效能感指人们相信自身能力, 通过努力可以达到期望结果。一方面, 自我效能感是形成员工乐观态度的决定性因素, 自我效能感越强, 越能激发员工去追求那些具有潜在成功性的活动(Cheung & Lee, 2013)。研究发现, 自我效能感越强, 员工越可能实施具有挑战性、冒险性的角色外行为, 如建言行为、创新行为等(Khedhaouria, Gurău, & Torrès, 2015); 另一方面, 自我效能感可以提高员工的合作意愿, 减少“搭便车”顾虑, 员工自我效能感越高对自身知识、能力越自信, 他们自信分享知识不仅能使团队获取成功, 鉴于自身对团队成功的贡献, 最终还能提高自身的专家权力和组织地位(Wipawayangkool & Teng, 2016)。现有研究发现, 自我效能感是激发员工知识分享的重要内在动力(Rhee & Choi, 2007)。地位促进动机越强, 员工对实现地位提升目标越乐观, 越相信自身努力和能力对实现目标的影响力。心理安全感是为解释学习行为、主动行为和冒险行为而开发的构念。心理安全感是个多层次构念, 个体心理安全感指个体感觉可以展示真实自我, 不用担忧会对自身形象、地位和职业成功造成负面效果; 团队心理安全感指团队成员关于“在团队中进行人际冒险活动是安全的”共同信念(Edmondson, 1999)。心理安全感与信任息息相关, 个体心理安全感越高, 人际信任水平越高, 合作倾向越强, 越可能承担冒险行为(杨付, 张丽华, 2012)。心理安全感缺失是知识分享的主要障碍, 基于个体和团队层次的研究均证实, 心理安全感与知识分享显著正相关, 工作不安全感与知识隐藏正相关(Bunderson & Boumgarden, 2010; Catherine & Amalia, 2012)。一方面, 地位角逐导致成员之间竞争更激烈, 人际关系紧张, 这种不友好氛围营造出一种不安全感; 另一方面, 为捍卫现有地位, 员工对潜在地位威胁的警惕感更高(Tiedens & Fragale, 2003; Ginkel & Knippenberg, 2008)。据此, 我们推论:

**H4**: 自我效能感在地位促进动机与知识隐藏关系中起中介作用。

**H5**: 个体心理安全感在地位防御动机与知识隐藏关系中起中介作用

**H6**: 团队心理安全感在团队地位冲突与团队知识隐藏关系中起中介作用

**2.2.3 地位因素影响知识隐藏心理机制中的边界条件**

动机氛围最早应用于体育和教育学领域, 近年来, Nerstad, Roberts 和 Richardsen (2013)将动机氛围扩展到工作领域, 工作领域动机氛围指员工通过工作环境中政策、实践和程序对成功、失败现行标准的共享性认知, 这种氛围认知有助于员工理解哪种行为是组织所期望和奖励的。动机氛围是一个团队层次构念, 包括绩效氛围(Performance Climate)和精熟氛围(Mastery Climate), 绩效氛围类似于竞争氛围, 强调社会比较和竞争, 在团队中获取最佳成绩被视为成功的标准(Nerstad et al., 2013)。这种氛围会导致员工为了获得自我利益而压制同事的业绩, 因为比同事表现的更好是个体成功的标志和奋斗目标(潘伟, 张庆普, 2016; Cerne et al., 2014)。精熟氛围类似于合作氛围, 强调努力、分享和合作的价值, 重视组织成员的学习和技能掌握情况(Nerstad et al., 2013)。这种氛围会促进团队成员之间的支持行为, 共享积累的经验和教训, 以便团队成员从其他成员的知识积累中受益(刘晔 等, 2016)。根据个体与环境的交互作用机制, 团队成员是否实施隐藏行为不仅受个体心理因素影响, 还受团队情境因素影响。知识是员工获取地位优势的关键性资源, 当团队绩效氛围比较高时, 成员心理安全感越低越担忧分享知识会使同事超越自己, 知识隐藏意愿越强; 当团队精熟氛围比较高时, 员工自我效能感越高越相信自身知识能使团队其他成员收益, 知识分享意愿越强, 知识隐藏意愿越低。据此, 我们推测: 精熟氛围在个体自我效能感与个体知识隐藏关系中起调节作用, 精熟氛围越高, 个体自我效能感对个体知识隐藏的负效应越弱。同时, 绩效氛围在个体心理安全感与个体知识隐藏关系中起调节作用, 绩效氛围越高, 个体心理安全感对个体知识隐藏

ChinaXiv合作期刊



chinaXiv:202303.09418v1

的负效应越强。在团队层面上，绩效氛围在团队心理安全感与团队知识隐藏关系中起调节作用，绩效氛围越高，团队心理安全感对团队知识隐藏的负效应越强。据此，我们提出以下假设：

**H7**：精熟氛围在个体自我效能感与个体知识隐藏关系中起调节作用，精熟氛围越高，个体自我效能感对个体知识隐藏的负效应越弱

**H8**：绩效氛围在个体心理安全感与个体知识隐藏关系中起调节作用，绩效氛围越高，个体心理安全感对个体知识隐藏的负效应越强

**H9**：绩效氛围在团队心理安全感与团队知识隐藏关系中起调节作用，绩效氛围越高，团队心理安全感对团队知识隐藏的负效应越强

### 2.3 多层次知识隐藏的动态作用效果研究

知识隐藏行为具有长期互动性，从短期来看，知识隐藏行为有利于隐藏者暂时保持较高工作绩效，从长期来看，知识隐藏将不利于隐藏者吸入新知识，降低工作绩效，因此，知识隐藏行为的影响效果具有动态性，而且对隐藏者而言可能具有不同的长期和短期影响效果。因此，为深入揭示知识隐藏行为的长短期作用效果，本项目将通过动态研究模型，系统探究多层次知识隐藏行为的静/动态作用效果。

格式塔特质理论认为，人们对自身经历的总体评价不仅包括静态的均值评价，也包括动态的趋势评价，而均值评价与趋势评价对工作结果具有不同的解释力度(Reb & Cropanzano, 2007)。为此，本专题将从静态和动态视角研究知识隐藏行为的影响效果。知识的价值性意味着知识拥有者可获取更高组织地位和竞争优势。从短期来看，当知识持有者采用拖延隐藏、装傻或合理隐藏等手段应对同事的知识请求行为时，有利于确保知识持有者对有价值知识的控制权，从而使知识持有者利用知识优势在短期内获得较高工作绩效，保持其在组织中地位，Connelly 等(2012)认为，短期内知识隐藏行为有利于提升个体工作绩效。因此，从静态角度看，个体知识隐藏行为短期内有利于维持自身在团队中地位和绩效水平。考虑到时间因素后，个体行为的长期效果和短期效果具有不一致性(Liu, Mitchell, Lee, Holtom, & Hinkin, 2012)。

从动态角度看，虽然知识持有者的隐藏行为在一定时期内有利于维持其在团队中地位优势，并相应提高个体绩效水平，但知识隐藏行为也存在显著的自我损害效应——隐藏行为将使隐藏者被孤立于组织信息交换社会网络之外，使隐藏者与同事之间人际关系不融洽，长此以往，将导致隐藏者无法从社会交换网络中获取新知识(Cerne et al., 2014)。知识隐藏者在长期社会互动过程中将变成“无根之木”、“无源之水”，面对工作过程中新出现的复杂问题，个体无法找到解决新问题的合适方案，随着知识的日新月异的变化，缺乏新知识输入的隐藏者将无法保证绩效水平，并失去在组织中的优势地位。基于潜在增长模型的相关研究证实，自变量变化趋势比初始水平对工作结果变量的预测效果更强(Avey, Luthans, & Youssef, 2010)。综上所述，我们推论，初始知识隐藏和知识隐藏趋势均能显著预测个体地位和工作绩效，但它们对个体地位和工作绩效具有不同方向和强度的影响效果，据此，我们推测：初始知识隐藏正向影响隐藏者组织地位和工作绩效。进一步，知识隐藏趋势负向影响隐藏者组织地位和工作绩效。最后，较之初始知识隐藏行为，知识隐藏趋势对隐藏者组织地位、工作绩效的预测效果更强。

具体而言，本项目不但研究 T1 时期知识隐藏对 T2 时期个体地位、个体绩效和团都绩效的滞后效应，同时，研究 T1~T4 时期知识隐藏变化趋势对个体地位、绩效和团队绩效的影响效应，以及 T1 时期知识隐藏与 T1~T4 时期知识隐藏变化趋势的作用效果差异，并通过 Mplus 的潜在增长模型验证该理论框架。本项目采用纵向研究设计，不仅研究了知识隐藏的滞后效应，还研究了知识隐藏的持续效应，丰富了知识隐藏影响效果的研究设计，有利于捕捉组织内知识隐藏过程的动态特性。

知识经济时代，知识成为团队获取竞争优势的重要因素，团队绩效不仅来源于团队成员所持有知识，也取决于团队内知识转移程度，团队效能很大程度上取决于团队内有效知识的流动性(Bartlett & Ghoshal, 2002; Moreland & Myaskovsky, 2000)。研究发现团队成员间知识的充分交换有助于提升团队绩效，因为知识分享有利于提升团队决策质量、促进团队合作、提升团队解决问题能力和创新能力。而缺少知识流动将阻碍团队问题处理能力，如把握机会和解决问题能力，因为知识贮藏不仅直接妨碍知识被合理利用，还导致员

ChinaXiv合作期刊



chinaXiv:202303.09418v1

工无法形成获取相关知识的心智地图，从而降低员工对新出现问题的快速识别和解决能力(Faraj & Sproull, 2000)。此外，知识不流动还将形成沟通障碍，降低协作效率，阻碍研究和创新，降低决策质量，从而导致团队成员不能有效获取和利用知识资源，最终导致团队绩效降低(Phillips, Rothbard & Dumas, 2017)。基于静态的实证研究发现，知识贮藏对工作组绩效具有显著的削弱作用，知识保留能显著降低团队决策质量，知识隐藏与团队创新绩效显著负相关(Bogilović et al., 2017)。Connelly 等(2012)认为长期知识隐藏将会削弱团队或组织工作绩效，考虑时间因素后，从动态的视角看，鉴于知识隐藏的恶性循环效应(Serenko & Bontis, 2016; Connelly & Zweig, 2015)，长期知识隐藏对团队工作绩效的损害作用更严重。据此，我们推测：初始团队知识隐藏负向影响团队绩效。进一步，团队知识隐藏趋势负向影响团队绩效。最后，较之初始知识隐藏，团队知识隐藏趋势对团队绩效的预测效果更强。据此，我们提出以下假设:

**H10**: 初始知识隐藏正向影响隐藏者组织地位和工作绩效

**H11**: 知识隐藏趋势负向影响隐藏者组织地位和工作绩效

**H12**: 较之初始知识隐藏行为，知识隐藏趋势对隐藏者组织地位、工作绩效的预测效果更强

## 3　理论构建

以往研究以社会交换理论、领地行为理论和资源保存理论为理论基础探索了知识隐藏的内在机理。

**社会交换理论**。社会交换理论是研究人际关系的一个重要视角，互惠原则是该理论的核心思想，即人际互动过程中，一方的积极(消极)行为将激发另一方的同样行为(Blau, 1964)。Settoon, Bennett 和 Liden (1996)指出，社会交换的本质就是个体对友好行为将在未来某一时刻得到回报的信任，因此，积极互惠有利于建立和巩固人际信任，反之，消极互惠会导致人际不信任。一项通过北美 15 家信用社 691 名知识工作者的调查发现：员工间可能发生知识方面积极互惠或消极互惠行为(Serenko & Bontis, 2016)。知识管理研究发现，人际信任有助于组织成员间知识分享行为的发生(Tohidinia & Mosakhani, 2013; 李卫东, 刘洪, 2014)，而人际不信任是知识隐藏行为发生的重要人际因素(Cerne et al., 2014; Connelly et al., 2012)。因此，社会交换理论主要通过互惠原则和人际信任阐述了知识隐藏行为的形成机制。

**领地行为理论**(territoriality theory)。Brown, Lawrence 和 Robinson (2005)拓展了领地性构念的应用边界，将领地性界定为个体对某个对象体验到心理占有感时的行为表达，并将这一概念引入组织行为领域。领地行为的主要功能是调节个体与他人的边界，组织中领地行为具有几个基本特征: (1)社会性。以知识为例，领地行为不仅表达个体对目标物(如知识、信息)的依附感(“我需要”)，而且通过其可以显示出自己和他人与目标物的关系区别(“是我的，而不是你的”); (2)排他性。领地行为会排斥其他人对目标物的控制; (3)广泛性。个体在组织很多方面都能体验到领地感并表现出领地行为，包括与其相关的知识、信息、想法等; (4)多样性。领地行为包括了各式各样具体行为，如知识隐藏行为、知识心理所有权认知等(彭贺, 2012)。领地理论主要通过知识心理所有权和领地意识探究知识隐藏行为的形成机制，相关研究发现，知识心理所有权能够正向强化知识隐藏；领地意识(territoriality)正向影响知识隐藏，并在知识心理所有权与知识隐藏的关系中具有中介效果(Peng, 2013)。

**资源保存理论**(conservation of resource theory, COR)。资源保存理论属于压力研究的一个分支，是随着压力理论发展而产生的一个新理论视角。为更好地解释个体在压力情景下行为表现，Hobfoll (1989)提出了资源保存理论(COR)。COR 理论的基础假设是：人们总是积极努力维持、保护和构建他们认为的宝贵资源。人们将这些资源潜在的或实际的损失视为一种威胁，珍贵资源获取难度越大，个体对资源损耗威胁越敏感，当面临资源损失威胁时，个体将采取必要行动防止资源丧失(Hobfoll, 1989)。知识对组织和员工而言都是一种高价值资源，鉴于知识的特性，知识一旦被分享便可能使其他成员“搭便车”，使知识持有者丧失对该资源的控制权。因此，根据资源保存理论，知识特别是投入大量精力和时间所获取的隐性知识，是员工所拥有的重要个人资源，当面对组织其他人员的知识请求时，为避免自己因所拥有知识资

ChinaXiv合作期刊



源丧失而产生压力及不安全感，个体会对知识加以保留和隐藏(Serenko & Bontis, 2016)。

本研究基于调节定向理论，从动态的视角，通过地位动机来探究知识隐藏的形成机制和内在逻辑。

调节定向理论认为个体存在促进和防御两种基本自我调节系统，两种焦点都是人类生存所必须的，不存在好坏之分(Higgins, 1997)。防御焦点个体主要关注义务与责任，他们避免出现消极结果，行事风格偏于保守；促进焦点个体主要关注成就与愿望的达成，他们更加主动，渴望达成积极目标，喜欢从事冒险性活动。Anderson 等(2015)认为地位追求是每个人的基本动机，但人们对待地位的态度存在个体差异。为此，部分学者基于地位追求和地位维护视角研究地位的影响效果。Park 等(2017)基于代价信号理论研究了地位需求与知识分享的关系，地位需求指个体渴望获得他人尊重和钦佩的动机，知识是个体和组织可持续优势的来源，个体分享知识资源可提升他们的社会威望，同时也向他人传达了自身的优越性，因此，地位需求越强，个体知识分享意愿越强。地位关心水平反应人们在多大程度上倾向于把注意力分配到与地位相关信息上，地位关心水平越高，个体越重视自身地位，越倾向使用地位信息/线索指导自身行为，研究发现，地位关心水平有利于促进个体实施更多建言行为、人际互动行为及相关积极工作成果(胡琼晶, 谢小云, 2015)。刘智强等(2013)根据个体追求地位的形式，将地位竞争动机划分为支配地位竞争动机和威望地位竞争动机两种类型，前者以地位寻求为导向，期望支配资源和支配他人，寻求更多控制；后者以地位维护为导向，期望他人认可和接纳，努力维护自己在他人眼中的“完美”形象。支配动机在拓展和实施创意方面的影响更强，而威望动机在提出创意方面的影响更强。

调节定向理论较好地解释了知识隐藏和知识分享行为的产生。从地位视角出发，个体焦点取向不同对知识转移活动具有截然不同的态度，促进焦点员工为追求在组织中的支配地位，或期望获得更多资源(如知识和信息)，他们更倾向采取知识分享行为(Kark & Dijk, 2007; 刘智强等, 2013)；防御焦点员工为避免失去在组织中的当前优势和竞争力而更倾向隐藏知识(Connelly et al., 2012)。

## 4 创新点

### 4.1 研究视角创新：基于地位视角探究知识隐藏的影响因素

已有研究主要基于知识特性、个体因素和情境因素，探究了知识隐藏的影响因素，缺乏对知识隐藏行为内在动机的关注。本项目跳出传统研究视角，从地位视角探究地位追求动机和地位冲突对多层次知识隐藏的影响效应，考察了心理安全和自我效能感在两者关系中的中介效果。同时，从动机氛围角度探究多层次知识隐藏形成机制的边界条件。知识作为获取组织地位和权力的一种政治资源，与地位具有不可分割关系，本研究从地位视角探究多层次知识隐藏的形成机制，丰富了知识隐藏的研究视角，揭示了知识隐藏行为背后的动机因素。

### 4.2 研究层次创新：基于多层次理论研究知识隐藏的形成机制及影响效果

知识隐藏作为一项新兴研究主题，现有文献主要关注知识隐藏的形成机制，对知识隐藏影响效果的研究相对缺乏，少量文献探究了知识隐藏对个体的影响效果。然而，知识隐藏是一种多层次现象，不仅影响个体表现，也影响团队乃至组织效能。为此，本项目基于多层次理论，不仅探究个体层次知识隐藏的形成机制与影响效果，也探讨了团队层次知识隐藏的形成机制及影响效果。本项目系统研究了多层次知识隐藏的前因后果，丰富了知识隐藏的研究层次，研究设计符合组织行为学的多层次理论，弥补了以往研究对团队层次知识隐藏现象的关注不足。

### 4.3 研究设计创新：基于动态研究设计探究多层次知识隐藏的静/动态作用效果

本项目采用动态研究设计，分别探究个体和团队知识隐藏的静/动态影响效果。基于潜在增长模型，本项目研究了个体知识隐藏变化趋势对个体地位及绩效的动态效应，个体初始知识隐藏对个体地位及绩效的静态效应；团队知识隐藏变化趋势对团队绩效的动态效应，团队初始知识隐藏对团队绩效的静态效应。同时，比较研究初始知识隐藏与知识隐藏变化趋势对个体地位、绩效和对团队绩效的作用差异。具体而言，本项目不但研究 T1 时期知识隐藏对 T2 时期个体地位、绩效和团都绩效的滞后效应，同时，研究 T1~T4 时期

chinaXiv:202303.09418v1

ChinaXiv合作期刊



chinaXiv:202303.09418v1

知识隐藏变化趋势对个体地位、绩效和团队绩效的影响效应，以及T1时期知识隐藏与T1~T4时期知识隐藏变化趋势的作用效果差异，并通过Mplus 的潜在增长模型验证该理论框架。本项目采用纵向研究设计，不仅研究了知识隐藏的滞后效应，还研究了知识隐藏的持续效应，丰富了知识隐藏影响效果的研究设计，有利于捕捉组织内知识隐藏过程的动态特性。

## 参考文献


胡琼晶，谢小云. (2015). 团队成员地位与知识分享行为: 基于动机的视角. *心理学报, 47*(4), 545–554.

黄爱华，黎子森. (2016). 工作不安全感与员工创造力: 知识隐藏的中介作用和任务互赖的调节作用. *中国人力资源开发,* (9), 56–65.

姜荣萍，何亦名. (2013). 工作场所中员工知识隐藏行为影响因素实证研究. *科技管理研究, 33*(20), 128–132.

姜荣萍，何亦名. (2014). 知识心理所有权对知识隐藏的影响机制研究——基于智力型组织的实证调研. *科技进步与对策,* (14), 128–133.

李卫东，刘洪. (2014). 研发团队成员信任与知识分享意愿的关系研究——知识权力丧失与互惠互利的中介作用. *管理评论, 26*(3), 128–138.

刘智强，邓传军，廖建桥. (2013). 地位竞争动机、地位赋予标准与员工创新行为选择. *中国工业经济,* (10), 83–95.

马双，王永贵. (2014). 知识获取方式对社区公民成员行为及品牌认同的影响研究——基于虚拟品牌社区的实证研究. *南京师大学报(社会科学版),* (3), 42–52.

毛畅果. (2017). 调节定向理论:组织管理中的应用. *心理科学进展, 25*(4), 682–690.

潘伟，张庆普. (2016). 感知的知识所有权对知识隐藏的影响机理研究——基于知识权力视角的分析. *研究与发展管理, 28*(3), 25–35.

彭贺. (2012). 领地行为研究综述: 组织行为学的新兴领域. *经济管理,* (1), 182–189.

杨付，张丽华. (2012). 团队成员认知风格对创新行为的影响: 团队心理安全感与工作单位结构的调节作用. *南开管理评论, 15*(5), 13–25.

张敏，罗梅芬，聂瑞. (2017). 高校科研团队个体成员隐性知识隐藏意愿分析. *情报理论与实践, 40*(7), 74–79.

张笑峰，席酉民. (2016). 伦理型领导对员工知识隐藏的影响机制研究. *软科学, 30*(10), 96–99.

赵红丹，夏青. (2016). 破坏性领导与研发人员知识藏匿: 基于本土高新技术企业的实证研究. *科技进步与对策, 33*(4), 127–130.

Anand, P., & Jain, K. K. (2014). Big five personality types & knowledge hiding behaviour: A theoretical framework. *Archives of Business Research*, *2*(5), 47–56. doi: 10.14738/abr.25.355

Anderson, C., Hildreth, J. A., & Howland, L. (2015). Is the desire for status a fundamental human motive? A review of the empirical literature. *Psychological Bulletin*, *141*(3), 574–601.

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, *36*(2), 430–452.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). The transnational and beyond: Reflections and perspectives at the millennium. *Advances in Comparative International Management*, *14*, 3–36.

Bendersky, C., & Hays, N. A. (2012). Status conflict in groups. *Organization Science*, *21*(2), 323–340.

Bendersky, C., & Shah, N. P. (2012). The cost of status enhancement: Performance effects of individuals' status mobility in task groups. *Organization Science*, *21*(1), 308–322.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bogilović, S., Černe, M., & Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(5), 710–723.

Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, *30*(3), 577–594.

Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why "bureaucratic" teams can be better learners. *Organization Science*, *21*(3), 609–624.

Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, *23*(5), 687–710.

Catherine, & Amalia. (2012). *Contextual factors and personality traits in the exhibition of deceiving and hiding-related behaviors of employees, in post layoff environments in greece*. Paper presented at the 9th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics.

Cerne, M., Babic, K., Connelly, C. E., & Skerlavaj, M. (2015). *Team-level knowledge hiding, social leader-member exchange, and prosocial motivation*. Proceedings of Research: Academy of Management Annual Meeting Proceedings (p.1).

Cerne, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Kerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Social Science Electronic Publishing*, *57*(1), 172–192.

Chun, J. S., & Choi, J. N. (2014). Members' needs, intragroup conflict, and group performance. *Journal of Applied*

ChinaXiv合作期刊



*Psychology*, *99*(3), 437–450.

Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(3), 479–489.

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(1), 64–88.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383.

Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management Science*, *46*(12), 1554–1568.

Ford, D. P., & Staples, S. (2010). Are full and partial knowledge sharing the same? *Journal of Knowledge Management*, *14*(3), 394–409.

Geofroy, Z. D., & Evans, M. M. (2017). Are emotionally intelligent employees less likely to hide their knowledge? *Knowledge & Process Management*, *24*(2), 81–95.

Gino, F., & Margolis, J. D. (2010). Bringing ethics into focus: How regulatory focus and risk preferences influence (un) ethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *115*(2), 145–156.

He, P., & Pierce, J. (2015). Job- and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(2), 151–168.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, *52*(12), 1280–1300.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524.

Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: A multi-level study of R & D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, *20*(5), 880–897.

Kark, R., & Dijk, D. V. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, *32*(2), 500–528.

Khedhaouria, A., Gurău, C., & Torrès, O. (2015). Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, *44*(3), 485–504.

Ladan, S., Nordin, N. B., & Belal, H. M. (2017). Does knowledge based psychological ownership matter? Transformational leadership and knowledge hiding: A proposed framework. *Journal of Business & Retail Management Research*, *11*(4), 60–67.

Lin, T. C., & Huang, C. C. (2010). Withholding effort in knowledge contribution: The role of social exchange and social cognitive on project teams. *Information & Management*, *47*(3), 188–196.

Liu, D., Mitchell, T. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Hinkin, T. R., (2012). When employees are out of step with coworkers: How job satisfaction trajectory and dispersion influence individual- and unit-level voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1360–1380.

Mohammed, S., & Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, *22*(2), 89–106.

Moreland, R. L., & Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication? *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, *82*(1), 117–133.

Moser, K. S. (2017). The influence of feedback and expert status in knowledge sharing dilemmas. *Applied Psychology: An International Review*, *66*(4), 674–709.

Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: Development and validation of the motivational climate at work questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, *43*(11), 2231–2250.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Journal of International Business Studies*, *27*(1), 196–201.

Pan, W., & Zhang, Q. (2014). A study on motivations of graduate students' knowledge hiding based on wuli-shili-renli system approach. *Atlantis Press, 6*, 117–120.

Pan, W., & Zhou, Y. (2016). Does darker hide more knowledge? The relationship between machiavellianism and knowledge hiding. *International Journal of Security and its Applications*, *10*(11), 281–292.

Park, J., Chae, H., & Jin, N. C. (2017). The need for status as a hidden motive of knowledge-sharing behavior: An application of costly signaling theory. *Human Performance*, *30*(1), 21–37.

Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, *17*(3), 398–415.

Pettit, N. C., Doyle, S. P., Lount, R. B., & To, C. (2016). Cheating to get ahead or to avoid falling behind? The effect of potential negative versus positive status change on unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *137*, 172–183.

Phillips, K. W., Rothbard, N. P., & Dumas, T. L., (2017). To disclose or not to disclose? Status distance and self-disclosure in diverse environments. *Academy of Management Review*, *34*(4), 710–732.

Reb, J., & Cropanzano, R. (2007). Evaluating dynamic

chinaXiv:202303.09418v1

ChinaXiv合作期刊



performance: The influence of salient Gestalt characteristics on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 490-499.

Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, *36*(2), 206–220.

Rhee, Y. W., & Choi, J. N. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(6), 813–832.

Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, *20*(6), 1199–1224.

Settoon, R. P,. Bennett, N,. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psycholog, 81*(3), 219–227.

Shahla, G. (2015). What drives knowledge sharing in software development teams: A literature review and classification framework. *Information & Management*, *52*(1), 82–97.

Small, C. T., & Sage, A. P. (2006). Knowledge management and knowledge sharing: A review. *Information-Knowledge-Systems Management*, *5*(3), 153–169.

Spoelma, T. M., & Aleksander, P. J. E. (2017). Fuse or fracture? Threat as a moderator of the effects of diversity faultlines in teams. *Journal of Applied Psychology*, *102*(9), 1344–1359.

Tiedens, L. Z., & Fragale, A. R. (2003). Power moves: Complementarity in dominant and submissive nonverbal behavior. *Journal of Personality & Social Psychology*, *84*(3), 558–568.

Tohidinia, Z., & Mosakhani, M. (2013). Knowledge sharing behaviour and its predictors. *Industrial Management & Data Systems*, *110*(4), 611–631.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *20*(2), 115–131.

Wipawayangkool, K., & Teng, J. T. C. (2016). Paths to tacit knowledge sharing: Knowledge internalization and individual-task-technology fit. *Knowledge Management Research and Practice*, *14*(3), 309–318.

Zá, R. C., & Bonache, J., (2003). Assessing the team environment for knowledge sharing: An empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*, *14*(7), 1227–1245.

Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, *59*, 84–94.

# The causes and consequences of multi-level knowledge hiding behavior: A perspective from status competition

WANG Zhicheng[1,2]; ZHAO Shuming[2]; YANG Jie[1]

([1] *School of Business Administration, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang* 330013, *China*)

([2] *School of Business, Nanjing University, Nanjing* 210093, *China*)

**Abstract:** Knowledge hiding refers to the behavior of individuals in an organization who deliberately conceal or willfully cover up the knowledge that has been requested by colleagues, including delay concealment, playing dumb, and reasonable hiding. Knowledge hiding is not conducive to the generation of knowledge sharing behavior among individuals, and it is a counterproductive behavior in the field of knowledge, which has a serious disruptive effect on the organizational effectiveness. In response to this problem, based on the regulatory focus theory, this paper proposes to explore the psychological mechanism and the boundary condition of knowledge hiding at the individual and team level by exploring the dimension structure of status motive and developing measurement tools from the dynamic perspective to deepen the understanding of the regularity of knowledge hiding and help the organization to deal with knowledge hiding more efficiently.

**Key words:** individual knowledge hiding; team knowledge hiding; status; performance; dynamic research model

chinaXiv:202303.09418v1